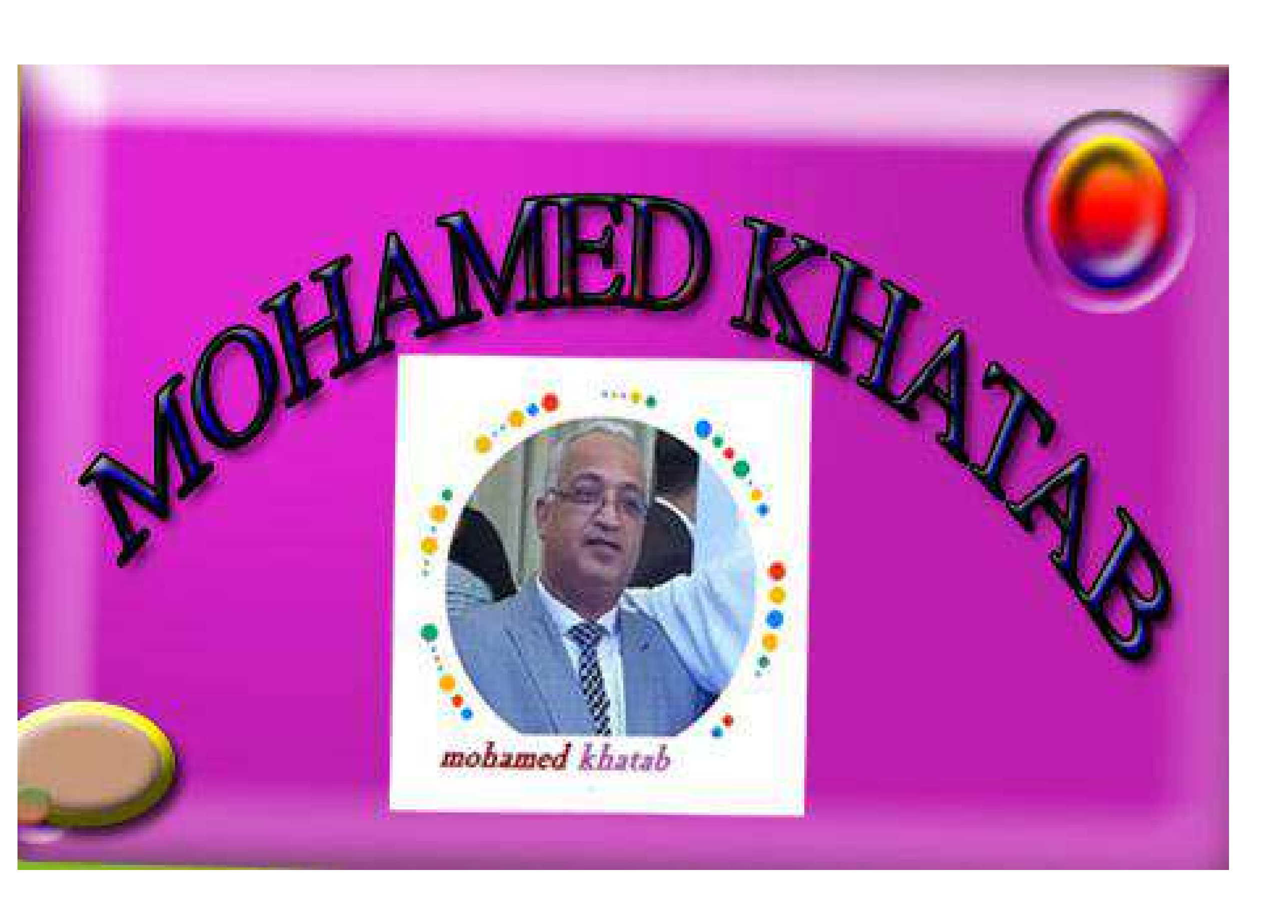


الرضا الوظيفي
وأثره على تطوير الأداء
مصطفى محمد
ابن النفيس
دار ابن النفيس
للنشر والتوزيع



**الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء**


MOHAMED KHATAB
mohamed khatab

# الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء

مصطفى محمد

الطبعة الأولى

2018 م



المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
( )

الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء/ ، عمان ، 2017.
( ) ص
ر.إ: /2017
الواصفات: /





## مقدمة

الرضا الوظيفي يعني أن توفر المؤسسة المتطلبات الأساسية اللازمة لأداء العمل، وكل الوسائل اللازمة المادية والمعنوية لأداء الأعمال. يوجد عـدد مـن الدراسـات يـربط بين الرضا الوظيفي وبين الأداء الجيد، وفي نفس الوقت توجـد دراسـات أخـرى تبـين أن الرضا الوظيفي لا يؤدي بالضرورة إلى الأداء الجيد بسبب تدخل العديـد مـن العوامـل. وباختلاف الآراء و التفسيرات يبقى أن المؤسسة لا شك عليها مسؤولية تجـاه موظفيهـا بالقدر المعقول والمطلوب لتوفير الأجواء المناسبة للعمل ماديا ومعنوياً، ثـم بعـد ذلـك تكون مسؤولية الأداء على الموظف.

إن دراسة الرضا الـوظيفي ذات أهميـة كبـيرة بالنسـبة لـلإدارة، فعـن طريقـه نتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب عملهم، ويـتم بـذلك التعـرف عـلى جوانـب القصـور ومحاولـة تلافيهـا، ويـتم أيضـاً معرفة المشكلات التي تهم الأفراد العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفـل التقدم، وزيادة الإنتاجية، والجودة العالية في تقـديم الخـدمات. ويعـد الرضـا

الوظيفي موضوعاً مهماً لكل من يعمل في المنظمات، ويعد من أكثر المتغيرات تكراراً في بحوث السلوك التنظيمي.

# الفصل الأول

# ماهية الرضا الوظيفي

## مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا في مصطلح علم النفس هو أحد محاور الرضا وكذلك أحد محاور التوافق النفسي للفرد. ولظاهرة الرضا أهمية في التفاعل وهي أكثر استقرارا لمعرفة مدى توافق الإنسان في جوانب حياته المختلفة وبه الفرد يكون أكثر انتاجية وأكثر ايجابية في التوافق النفسي. والرضا والإرضاء عاملان مكملان لبعضهما، ويعتمد الرضا على الإرضاء وهو المحك الثاني، والرضا يصاحب بلوغ الفرد لغاية ما، وتعقب اشباع الحاجات وتحقيق الرغبات والأماني، والرضا حالة شعورية في الحياة وما سوف يحققه مستقبلا الشعور المصاحب للإقناع النفسي لما يحققه الفرد في أي مجال كان.

وقد بدأ الإهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين اذ يشير كثير من الباحثين الى أن العقود الثلاثة الأولى من بداية القرن العشرين وهي البداية, وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلّا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب

تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مواقف الأفراد المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راض عنه.

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضا، ذلك لأنه حالة انفعالية, مما أدّى هذا إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، فقد أجريت سنة 1976 أكثر من 3350 دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية لتناول الرضا الوظيفي، فمنهم من اعتبر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء، التغيب، دوران العمل والاتصال، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجر والرواتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات، إضافة إلى عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا الوظيفي مما أدّى إلى تعدد نواحي الدراسة.

وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لإختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهنالك

العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد المعنى المحدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال إن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والإنتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة.

وفي تعريف آخر يشير بلوك إلى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنهُ يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والإرتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق

ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنّه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم, كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والإعتراف والتقدير[1].

كما أن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الإجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم

---

[1] الحنيطي، ايمان محمد علي (2000م) دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا ص15.

البعض، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي الإعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا. يعرف الرضا الوظيفي بانه يمثل حصيلة لمجموعة من العوامل ذات الصلة والتي تقاس اساسا بقبول الفرد ذلك العمل يارتياح ورضا نفس وفاعلية بالانتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل او ضيق[2].

واجرائيا يقصد بالرضا الوظيفي في هذا البحث شعور الرؤساء والمرؤوسين العاملين ببلدية غزة ( إدارة حسابات المشتركين ) بالسعادة والإرتياح اثناء ادائهم لعملهم، نتيجة التوافق بين ما يقدمون وما يحصلون عليه فعلا من عملهم.

[2] الفالح، نايف بن سليمان،( 2001 م )، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الاجهزة الامنية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا – الرياض ص71

وعليه فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد ( العامل أوالموظف ) تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله نحو العمل الذي يشغله حاليا، وقد تكون هذه المشاعر ايجابية او سلبية.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه القوه اللازمة للموظفين للقيام باعمالهم باعلى مستويات الإنجاز والأداء، وتعرف ايضا بأنها القناعة المصاحبة للعمل، كما أن الرضا الوظيفي يمثل الإشباعات التي يحصل عليه الموظف من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصورهم في الوظيفة التي يشغلونها، وبالتالي فبقدر ما تمثل الوظيفة مصدر اشباعات مختلفة بقدر ما يزيد

رضاهم عن هذه الوظيفة، ويعتبر قياس الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات والمدخلات الهادفة

لتحديد مجالات التحسين في الأنظمة والإجراءات الداخلية بهدف توفير بيئة داعمة للموظفين لضمان تنميتهم وتطويرهم بالموارد البشرية.

ومن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :-

1- الرضا عن الوظيفة بشكل عام

2- الرضا عن الأجور والمكافآت والحوافز

3- الرضا عن النمو والإرتقاء الوظيفي

4- الرضا عن اسلوب القيادة والإشراف

5- الرضا عن الشفافية والإتصال والتواصل بين القادة والموظفين

6- الرضا عن مجموعة العمل

7- الرضا عن النواحي الإجتماعية

8- الرضا عن بيئة العمل المادية

**أنواع الرضا الوظيفي:**

أشار Ginsberg أن هناك ثلاثة أنواع من الرضا الوظيفي هي[3]:

❖ الرضا الداخلي: يأت هذا النوع من الرضا من مصدرين المتعة النابعة عن انهماك الفرد في عمله وإحساسه بالانجاز ومن إحساسه بقدراته الشخصية من خلال هذا الانجاز.

❖ الرضا الخارجي: وهو مرتبط بالأجر وتوقعات الفرد المتعلقة بقيمه وأهدافه.

❖ الرضا الذاتي(المصاحب): ينتج هذا النوع من الرضا بالظروف النفسية والطبيعية وكذا الوظيفية التي تصاحب عمل الفرد.

---

[3] بشرى عبد العزيز ألعبيدي: دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، سنة 2013، ص261.

**ديناميكية الرضا الوظيفي[4]:**

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة، وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا مما هم عليه حيث ينظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها، والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنظم في نسق من التفاعلات يتم على النحو التالي:

- الحاجات: لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.

- الدافعية: تولد الحاجات قدرا من الدافعية لحث الفرد إلى التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.

[4] بووذن نبيلة: محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليلاند للدافعية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية،، جامعة محمود منتوري قسنطينة، سنة 2007/2006، ص37.

- الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد، ويوجه خاصة في عمله، اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع تلك الحاجات.

- الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.

- الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة من الإشباع من خـلال الأداء الكـفء في عملـه، يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي يستطيع من خلالها إشباع حاجاته.

**جوانب الرضا عن العمل:[5]**

يمكن اعتبار الرضا عن العمل كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد اتجاه عمله، وبهذا نستطيع أن نشير إلى درجة الرضا التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله بصفة عامة، ودرجة الرضا العام هنا تعبر عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله.

---

[5] أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، سنة 1989، ص148، 149، 151.

**عوامل الرضا الوظيفي:**

تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي:

- عوامل داخلية أو خاصة بالفرد وعوامل شخصية.
- عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة.
- عوامل خاصة بالأداء.
- عوامل خاصة بالإنجاز.
- عوامل تنظيمية.

أ- العوامل الخاصة بالفرد:

- حاجات الفرد : حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب.

وتتعدد حاجات الفرد مثل :

ـ الإحتياجات الفسيولوجية :

مثل الهواء، الطعام، المسكن، النوم، وغيرها من الإحتياجات الأخرى.

ـ الإحتياج الى الأمن والأمان :

الحاجة الى العيش في مجتمع آمن بعيد عن المخاطر.

ـ الإحتياجات الخاصة بالأمان :

ـ القبول الإجتماعي

ـ التفاعل الإجتماعي

ـ الولاء الإجتماعي

ـ الإحتياج الى التقدير :

- الإحساس بالذات والمهارات المكتسبة

ـ التقدير والإحترام

ـ الإحتياج إلى تحقيق الذات :

ـ احتياج جسماني

ـ احتياج شعوري

ـ احتياج عقلي

ـ احتياج نفسي

- إتفاق العمل مع قيم الفرد : توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.

- الشعور بإحترام الذات: فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال , ومن مجالات تحقيقها المهمة هومجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الإجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

- خصائص شخصية الفرد وظروفه: والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكائه ومدى ولائه وانتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.

ب- محتوى الوظيفة: من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا لوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون

مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

ج- عوامل خاصة بالأداء: يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

1- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.

2- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.

د-مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد: وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أدائه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها

كالرضا والإنتاجية والتسيب الوظيفي (مثل تغيب الموظف بدون عذر، مغادرة الموظف قبل نهاية الدوام، تأخر الموظف عن الدوام وخروجه اثنائه وانشغال الموظف بقراءة الصحف والحديث عبر الهاتف والثرثرة مع الزملاء وتأففه من العمل ومن قوانين العمل وهذا يعبر عن أن الموظف لايوجد لديه اي رضا وظيفي مما يؤدي الى انخفاض انتاجيته في العمل وبالتالي انخفاض مستوي الإنجاز الذي يحققه الموظف في عمله مما يؤدي الى التسيب الوظيفي) ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر. وهناك عوامل خاصة بالفرد يتأثر بها وتؤثر على عمله كالإنجاز فالإنسان لا يقف عند نقطة معينة في حياته فلديه أهداف (إنجازات) يتمنى تحقيقها ويتوقع تحقيقها وهذه تمثل اتجاهاً لسلوكه بناءً على تقديره لذاته وتقدير الآخرين له وكلما وصل إلى مستوىً ما شعر بارتياح ورضا ثم يضع أهدافاً ومستويات طموح جديدة، ولا نغفل ما

يحققـه الترقـي والتقـدم الـوظيفي ومـا يمثلـه ذلـك مـن أهميـة كـبرى لـدى الموظـف ورضاه.

هـ- العوامل التنظيمية: وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب إتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الـزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل ,وهذا ما يسمى بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

وقد أكّدت الدراسـات والأبحـاث أن الـدخل المـالي إذا كـان مناسـبا للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكـذلك مركـز الفـرد التنظيمـي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للترقـي بالإضـافة إلى نمـط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التـي يمارسـها الفرد.

إن الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة يقترن حـدوثها بدرجـة الرضـا والإرتياح لدى العمال حول ما يحيط بهم، وحينما يـوفر لهـم العمـل الـذي يؤدونه فرص الإسـتفاده مـن مهـاراتهم وقـدراتهم وامكانيـة تطويرهـا عـن

طريق التكوين والتعلم، ويوفر لهم الأمن والطمأنينه عندها لايبقى أمـام العامـل سوى الإبداع وإنجاز المهـام بكـل كفـاءة وفعاليـة، وتتوقـف قـدرة المؤسسـات في تحقيق أهدافها عـلى كفاءتهـا في الإسـتغلال الأمثـل لإمكانياتهـا ومواردهـا الفنيـة والمادية والبشرية وخصائص التنظـيم الإداري الـذي يعمـل مـن خلالـه وبالصـيغة الأكثر شمولا ودقه على فعاليتها التنظيمية، حيث يعتـبر أحـد المحكـات الأساسـية لتقييم النجاح او الفشل في كل الوظـائف والأعـمال والممارسـات والأهـداف التـي تتبناها المؤسسة وتسعي لتحقيقها وتوفير المنـاخ التنظيمـي الفعـال الـذي يجعـل الافـراد يمارسـون أعمالهـم وواجبـاتهم بكفـاءة واسـتمتاع وتحفيـز أكـبر للإبـداع والتطوير والتعليم المستمر.

كذلك فانه لابدّ من مراعاة كافة الجوانب التنظيمية والفنية والإنسانية والبيئية إذا ما أرادت المؤسسة تحقيق الأهداف المرجوة.

وهناك عوامل هامة للرضا الوظيفي وهي:

- كفاية الإشراف المباشر.

- الرضا عن العمل نفسه.

- الإندماج مع الزملاء في العمل.

- عدالة المكافآت الإقتصادية وغيرها.

- الحالة الصحية والبدنية والذهنية.

كـذلك يمكـن القـول بـأن الرضـا الـوظيفي يتشـكل مـن عوامـل الرضـا التالية:

أ- الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.

ب- الرضا عن الأجر وملحقاته.

ج- الرضا عن علاقات العمل (الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين).

د- الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.

ه- الرضا عن بيئة العمل المادية.

و-الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترق)

ز- الرضا عن طرق التحفيز وأسسهم ومعاييرهم.

ح- الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

وهناك ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي, تتصل العوامل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة بينما تتصل العوامل الثلاثة الأخرى بظروف أوجوانب أخرى وهي

1- العوامل المتصلة مباشرة بالعمل:

أ- كفاءة الإشراف المباشر: فالإشراف لهُ أهميته لأنهُ نقطة الإتصال بين التنظيم والأفراد وله أثر كبير فيما يقوم بهِ الأفراد من أنشطة يومية.

ب - الرضا عن العمل نفسه: أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذ كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان العمل.

ج- الإنــدماج مــع الــزملاء في العمــل : يكــون العمــل أكــثر إرضــاء للفــرد إذا شعر بأنه قد يعطيه الفرصة للتفاعل مع زمـلاء آخـرين، فالإنسـان كـائن اجتماعـي بطبعه.

1- العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى:

أ- توفير الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضـاءً في تنظـيم لـه هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن هذا التنظيم على درجة من الفاعليـة تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله.

ب- المكافـأة الإقتصـادية المنصـفة: يتوقـع الأفـراد أن يحصـلوا عـلى مكافـآت منصفة إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.

ج- الحالة الصحية البدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصـحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياتهِ.

**العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:**

إن الرضا يتكون من عدد غير محدد من الميول المفضلة، ولكن هناك نوعا من الاتفاق على المجالات الواسعة لرضا الأفراد، وهذه المجالات تسمى عناصر أو عوامل الرضا الوظيفي، وهذه العوامل هي محاولة لتقسيم مكونات الرضا الوظيفي في مجموعات يتوجب على الإدارة الناجحة دراستها لتتعرف على نوعية الرضا الوظيفي، وهذه الدراسة تتم عن طريق المقابلات والمشاهدات وكذا الاستقصاءات، ومن ثم فإنه يوجد اختلاف بين العلماء الإداريون في تحديد عناصر الرضا الوظيفي أو عوامله كل حسب وجهة نظره[6]، لذا سوف نتطرق إلى بعض نماذج الرضا الوظيفي المتمثلة فيما يلي:

---

[6] حنان محمد أحمد ناضرين: أبرز العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، سنة 1991، ص18.

- نموذج Durieux للرضا الوظيفي[7]:

يرى Durieux في هذا النموذج أن الرضا الوظيفي يتأثر بثلاث عوامل رئيسية تتوزع بدورها إلى عوامل فرعية:

1) الوظيفة: ويقصد بها حدود السلطة والمسؤولية، بحيث تتأثر هي الأخرى بأربع متغيرات فرعية:

- التطور المهني: ويعني بها التكوين والتدريب، فتطوير المهارات وخبرات العمال هي التي تتيح فرص الترقية.

- فرص الترقية: ويعني بها غريزة التطلع نحو النمو والترقية في العمل أو الوظيفة، كما أكد Durieux أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو توقعاتهم للترقية التي سوف يحصلون عليها مستقبلا، ذلك كون طموحات الفرد وتوقعاته تتماشى مع منصب العمل، إذ

---

[7] مزيان التاج: الرضا الوظيفي وأبعاد جودة الخدمات من منظور تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، سنة 2013-2014، ص83،82.

كلما كانت هناك آمال وطموحات للترقية لمستوى وظيفي أعلى كلما زادت درجة الرضا.

- الاستقلالية: سياسة المؤسسة، نمط الإشراف والتوجيه، فرص المبادرة الشخصية، الإبداع وحرية المناورة كلها تؤثر في مستوى الرضا.
- التوفيق بين العمل والحياة الخاصة تؤثر إيجابا أو سلبا على مستوى الرضا.

2) المؤسسة: إن اللوائح التي تنظم العمل وتحدد المهام والمسؤوليات فضلا عن الظروف المادية التي تحيط بالفرد وبيئة العمل تؤثر بشكل كبير على تغير أنماط السلوك وتفاوت درجات الرضا والأداء لديهم.

3) المحيط: السياسة العامة للدولة وتدخلاتها تؤثر بالشكل الذي يتماشى مع هذه الظروف، وعلى هذا فصل Durieux تأثيرات المحيط إلى قسم يتعلق بموقع المؤسسة في المحيط وقسم بأوضاع القطاعات المحيطة بالمؤسسة كارتفاع معدلات الرسوم والضرائب، التضخم وارتفاع القدرة الشرائية وغير ذلك.

- نموذج Davis Keith: لقد حدد Davis ستة عوامل هامة للرضا الوظيفي، تتصل الثلاثة منها بالعمل مباشرة والثلاثة الأخرى تتصل بظروف أو جوانب العمل[8]:

- الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل:

- كفاية الإشراف المباشر، فالمشرف له أهمية كبرى في هذا المجال، لأنه يشكل نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد ويكون له تأثير كبير فيما يقومون به من أنشطة يومية.

- طبيعة العمل نفسه، فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دافعا له في إتقان عملهم وبذل ما لديهم من طاقة للقيام به.

---

[8] بضياف عادل: مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2009-2010، ص104/103.

- العلاقة مع الزملاء في العمل، فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يمنحه الفرصة لصداقة الآخرين والاتصال بهم.

- الجوانب التي تتصل بظروف وجوانب العمل:

- تحديد الأهداف في التنظيم، بحيث يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف فعال.

- تحقيق العدالة والموضوعية في العمل وخاصة توزيع الأدوار.

- الحالة الصحية البدنية والذهنية، إذ أنه هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية وأثرهما على الفرد وأدائه ومعنوياته.

- نموذج كلارك « Clark » للرضا الوظيفي:[9] طور هذا النموذج من قبل Clark سنة 2004 بعد دراسة وتحليل أقوال وسلوكيات 14000 موظف من 19 دولة مختلفة، لقد اكتشف كلارك أن الرضا

[9] صبيان إيمان:أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة نسج وطبع الحريريات ندرومة تلمسان، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأفراد، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، سنة 2011-2012، ص87-88.

الوظيفي تربطه علاقة قوية بالمردود المالي والعوائد المادية التي يحصل عليها الفرد مقابل انجازه لعمله.

الأساليب المعتمدة لزيادة الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي مهم للغاية سواء بالنسبة للعامل والإدارة، وذلك نظرا لعلاقته بالأداء، الغياب، ترك العمل، لذلك أقدمت المؤسسات على تطوير عدة برامج لزيادة الرضا الوظيفي، وتعتمد هذه البرامج على عدة أساليب، بعضها يدخل تغييرا في بناء العمل وأنظمته، أما البعض الآخر فيعتمد على تغيير التعويض والمكافآت، وهناك مؤسسات أخرى تميل إلى الاعتماد على الفوائد الجانبية، ومن بين هذه الأساليب والبرامج ما يلي:[10]

1- أساليب تغيير بناء (مكونات) الوظيفة: تم استخدام ثلاثة أساليب بغية زيادة الرضا الوظيفي عن طريق تغيير بناء الوظيفة:

---

[10] دوادي علي: الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران، سنة 2013-2014، ص58-86-87.

- أسلوب دوران العمل: ويتضمن انتقال الفرد من عمل متخصص إلى عمل آخر، ومن فوائده تدريب العاملين على عدة واجبات متباينة، وتخفيض معدل الملل والرتابة (الروتين) الناجمين عن أداء واجبات تتميز بالتكرار الشديد.

- أسلوب زيادة واجبات الوظيفة: يسمح هذا الأسلوب للعاملين بأن يضيفوا إلى أعبائهم واجبات أخرى مختلفة عما يؤدونه من واجبات، وذلك بغية مضاعفة احساسهم بأهميتهم للمؤسسة كأن يكلف مثلا أحد العاملين في فندق كبير بصيانة عدد آخر من الغرف بالإضافة إلى ما يقوم به فعلا إلى أن تشمل واجباته صيانة طابق كامل. وهي تعتبر مسألة جد حساسة فربما ينظر الفرد إلى زيادة واجباته بطريقة سلبية، ويؤدي استخدام هذا الأسلوب بمهارة إلى التأثير الإيجابي في الرضا الوظيفي بإعطاء العاملين إحساسا أكبر بالإنجاز وتحسين مهاراتهم في العمل.

- أسلوب إثراء الوظيفة: ينطوي هذا الأسلوب على زيادة المسؤولية المتصلة بالوظيفة والسماح للعاملين بالاشتراك في تخطيط نشاطاتهم وتنفيذها

وتقديمها، فعلى سبيل المثال يتم تقسيم العـاملين عـلى أحـد خطـوط التجميـع في أحد المصانع إلى فريقين، وتكليف كل فريق بعدد معين من الواجبات التي كانـت في السابق منوطة بالمشرفين، مثل طلب الأجزاء التـي يقومـون بتجميعهـا وتقريـر مستويات الإنتاج وتنظيم أسلوب لفحص جودة الإنتاج، وتقدير الأداء الخاص بهم أو تقييمه. فعلى الرغم من تشابه إثراء الوظيفة وزيادة الواجبات فالفرق الأساسي يكمن في أن إثـراء الوظيفـة يتضـمن رفـع مسـتوى الواجبـات وزيـادة المسـؤولية المرتبطة بالعمل.

2- أسلوب تغيير مكونات الراتب: هناك من يشير إلى أن الـذين يحصـلون عـلى رواتب جيدة يفضـلون في غالـب الأحيـان البقـاء في المؤسسـات التـي يعملـون بهـا ولا يبحثون عن أعمال في مؤسسات أخرى، وذلك على الرغم مـن أن العلاقـة بـين الرواتـب والرضا الوظيفي التي ليست دائما مباشرة وموجبة، وبهذا تعمل معظم المؤسسات عـلى تطوير أنظمة الرواتب بهدف تحسين الأداء، غير أن كثيرا من التغيـيرات تـؤدي إلى رفـع مستويات الرضا الوظيفي أيضا.

وتوجد عدة أنظمة للرواتب لا سيما منها: نظام رفع الرواتب على أساس الساعة، نظام رفع الرواتب على أساس الأداء المباشر.....الخ.

3- برنامج المنفعة الإضافية (الميزات): بدأت المؤسسات في السنوات الأخيرة بتطوير عدة برامج المنفعة الإضافية المصممة خصيصا لزيادة الرضا الوظيفي، وأصبحت هذه البرامج تمثل حوالي 28% من الأجور التي تدفعها المؤسسة للفرد. وتتضمن هذه البرامج إجراءات معينة مثل: المرونة في ساعات العمل، توفير عدد من البرامج الصحية لكي يختار من بينها العاملون، وبرنامج التقاعد، ومشاركة الأرباح وبرامج خاصة للتطوير المهني وكذا الاهتمام بالصحة العامة والعناية بأطفال العاملين، ويفيد البرنامج في تخفيض معدلات الغياب الناجمة عن عدم قدرة العاملين على توفير عناية مناسبة لأطفالهم.

**خصائص الرضا الوظيفي:**

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1- تعدد مفاهيم طرائق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لإختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي, فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر, فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني

تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.[11]

4-الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والإنتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

1- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الإجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في

---

[11] القبلان، يوسف محمد، ( 1981 م )، آثار التدريب الوظيفي علي الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الادارة العامة، الرياض ص18.

تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات[12].

2- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى كما أنه ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لإختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم[13].

---

[12] اسعد، محسن اسعد، ورسلان، نبيل اسماعيل، ( 1984 م )، الرضا الوظيفي للقوي البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، مرطز البحوث والتنمية، كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، جده ص29.

[13] شوقي، طريف، ( 1993 م )، السلوك القيادي وفاعلية الادارة، مكتبة غريب، القاهره ص224.

# الفصل الثاني

# قياس الرضا الوظيفي

## طرائق قياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة في قياسه :-

بالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الفرد اتجاه الجوانب المختلفة لعمله، إلا أنه من الصعب تقييمها وقياسها. ويرجع هذا إلى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه، وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد. فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح الفرد بصوره صادقة عما بداخله، ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس[14]:

### المقاييس الموضوعية:

تعتمد هذه المقاييس في قياسها لمستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل نذكر من أهمها: معدل التغيب عن العمل، معدل الإنتاج المرفوض، معدل دوران العمل، معدل الأمن والسلامة المهنية.

---

[14] حسن راوية : السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، بدون طبعة، مصر، الإسكندرية، سنة 2004، ص169-170.

❖ معدل التغيب:

عرفه Sarjent Florins بأنه الوقت الضائع في المؤسسة بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب الذي يمكن اجتنابه، أو بسبب تغيبهم الذي لا يمكن تفاديه، ولا يدخل التغيب بسبب إضراب العمال أو بسبب إغلاق المؤسسة أو بسبب التأخير لمدة تصل إلى ساعة واحدة أو ساعتين[15].

كما يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيبا[16].

[15] محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر التوزيع، الإسكندرية، سنة 2005، ص170.

[16] مصطفى نجيب شاويش:إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، سنة 1990، ص115.

يمكن حسابه بالصيغة التالية[17]:

$$\text{معدل التغيب} = \frac{\text{عدد ساعات أو أيام العمل}}{\text{عدد الساعات أو الأيام الكلية}} \times 100$$

حيث الأيام الكلية لا تتضمن أيام العطل المدفوعة الأجر وأيام الأعياد الرسمية.

❖ معدل دوران العمل:[18]

يقدر معدل دوران العمل في مؤسسة ما بعدد تاركي العمل باختيارهم مقسوما على متوسط عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة ما.

---

[17] V.Lerville et autre, Conduire le diagnostic global d'une unité industrielle, édition D'organisation, Paris, 2001, P 227.

[18] محمود فتحي عكاشة: علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، سنة 1999، ص115.

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد تاركي العمل اختياريا}}{\text{متوسط عدد الموارد البشرية}} \times 100$$

ويقدر متوسط عدد الموارد البشرية على النحو الآتي:

$$\text{متوسط عدد الموارد البشرية} = \frac{\text{عدد الموارد البشرية في أول المدة} + \text{عدد الموارد البشرية في آخر المدة}}{2}$$

كما أن الحالة التي يكون فيها هذا المعدل (معدل دوران العمل) مرتفع (أكثر من 5%) فـإن ذلـك يعتـبر كمـؤشر عـن عـدم الرضـا وفي حالـة انخفاضـه يكـون مـؤشر عـلى الرضا.

❖ معدل الإنتاج المرفوض:[19]

يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل الإنتاج المرفوض} = \frac{\text{عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$$

إن الحالة التي يكون فيها هذا المعدل (معدل الإنتاج المرفوض) مرتفع (أكثر من 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا وفي حالة انخفاضه يكون مؤشر على الرضا.

❖ معدل الأمن والسلامة المهنية[20]:

من بين العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي ظروف العمل كالإضاءة، درجة الحرارة،...الخ، ولقد تزايد الاهتمام بهذا الجانب بغية التخفيض والتقليل من حوادث العمل وتحسين الأمن والسلامة في مواقع العمل.

---

[19] المرجع السابق، ص116.

[20] محمد مرعي مرعي: أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، سنة 1999، ص288-289.

وتحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها، ويتم حسابها وفقا لما يلي:

$$\text{معدل وقوع الحوادث و الأمراض} = \frac{\text{عدد الإصابات المسجلة بسبب العمل} \times 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$$

حيث: × عدد ساعات العمل الأسبوعية × عدد ساعات العمل السنوية

عدد ساعات المتاحة = عدد العاملين

$$\text{معدل ساعات العمل المفقودة} = \frac{\text{إجمالي ساعات العمل المفقودة} \times 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}}$$

بحيث يحسب عدد ساعات العمل المفقودة من خلال كشوف الحضور، أما عدد ساعات العمل الفعلية فيحسب بطرح الإجازات والعطل الرسمية من عدد ساعات العمل المتاحة.

$$\text{معدل تكرار الحوادث} = \frac{\text{عدد مرات حدوث الإصابة أو المرض الناتج عنهما ضرر} \times 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$$

ويهدف هذا المعدل للكشف عن تكرار وقوع الإصابات والأمراض المهنية وتصنيفها على حدى.

المقاييس الذاتية:

تقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم واستبيانات على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة من الوظيفة، أو هي عبارة عن أسئلة موجهة إلى الموظفين بغية معرفة مدى تقبلهم ورضاهم عن تلك الجوانب، وأطلق عليها مصطلح المقاييس الذاتية لأنها تعتمد على ذاتية الباحث في بناء المفردات وتركيبها.

وهناك طريقتين لجمع المعطيات وأجوبة المبحوثين، إما كتابيا عن طريق الإستبيان أو شفويا عن طريق المقابلة الشخصية.

➢ الاستبيان:[21]

هي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل، حيث يقوم الباحث بإعداد أسئلة بأسلوب مفهوم وكتابتها بشكل واضح وهذا ما يعرف بالاستبيان، ومع تطور الدراسات الاجتماعية خصوصا في ميدان الرضا الوظيفي أصبح الاستبيان وسيلة شهيرة لمعرفة مستوى الرضا.

➢ المقابلة الشخصية:[22]

تستخدم المقابلات في قياس اتجاهات الناس في العمل، اتجاهاتهم إزاء نظام الحوافز مثلا أو أساليب الإشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل، أو استخدام الحاسب الآلي، ولكن هذا يتطلب توافر عنصرين هامين: الأول هو توافر مدراء مدربين على إجراء المقابلات، وأما الثاني فهو التخطيط المسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدئها وأساليب صياغة

---

[21] رابح برباخ: علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية دراسة ميدانية لولاية المسيلة، رسالة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، سنة 2013-2014، ص24.

[22] المرجع السابق، ص25.

الأسئلة وتوجيهها، وكذا أسلوب إنهاء المقابلة، وفي هذه الحالة تـنجح المقابلـة فعـلا في قياس صحيح وموضوعي لاتجاهات العاملين.

طرق شهيرة لقياس الرضا الوظيفي

من أهم هذه الطرق والأكثر استعمالا نجد:

☑ الأجندة الوصفية للعمل:[23] Job Descriptive Index J.D.I

قام بصياغتها في الستينات من القـرن العشريـن Smith و Kendall، وقـام بمراجعتهـا سنة 1990 Balzer، وتعد هذه الأجندة أكثر المقاييس استعمالا حيث تتنـاول خمسـة جوانب متعددة هي: -العمل نفسه. - الأجر. -فرص الترقية. -الإشراف. -الزملاء.

[23] جبارة سامية: رضا الأستاذ الجـامعي وعلاقتـه بـالأداء الـوظيفي في الجامعـة الجزائريـة دراسة ميدانية بجامعة باتنة، رسالة ماجستير في علـم الاجـتماع تخصـص تنظـيم وعمـل، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة2007-2008، ص35.

☑ طريقة Thurstane:[24]

يبنى هذا المقياس باستعمال عبارات عادة ما تفوق المائة عبارة لوصف مختلف العناصر التي تمس الرضا، ثم يقيم الحكام(أو المختصون) درجة الرضا التي تعبر عنها هذه العبارات، وبعد ذلك يتم استبعاد القيم ذات التباين العالي، وعليه يتكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار، ويكون متوسط تقييم هذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا الوظيفي الذي تشير إليه العبارات وفق تقييم الحكام.غير أنه وعند تطبيق هذا المقياس لا يتم إعطاء الأفراد معلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل عبارة، وإنما يطلب من كل فرد أن يقرر ما إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من العبارات التي تتضمنها القائمة، ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة الممثلة للمشاعر أو الرضا العام، كما يمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين أو خاصية معينة (الأجر، محتوى العمل،

[24] محمد عبد الرحمان عيسوي:دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص236-237.

الإشراف،....) وحســـاب درجـــة الرضـــا عـــن هـــذا المجـــال أو الخاصـــية عـــلى حدى.

☑ طريقة M.Q.S:[25]

هي عبارة عن قائمة استقصاء جامعة منسوتا لقياس الرضا وهي تعتبر أيضا من أكثر الطرق استعمالا، حيث تقيس الرضا عن مظاهر الوظيفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة كالأجر وفرص التقدم، العلاقات الإنسانية والإشراف وظروف العمل، وتشمل هذه القائمة عشرون (20) بندا، كل بند يتعلق بجانب معين من العمل ويعلق المبحوث على كل بند من خلال خمسة بدائل للإجابة هي: غير راض تماما، غير راض، محايد، راض، راض تماما.

---

[25] جبارة سامية: رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة باتنة، مرجع سابق،ص35-36.

☑ طريقة هرزبرغ:[26] Herzberg

اقترحت هذه الطريقة من قبل هرزبرغ، حينما أجرى مع زملائه دراسة عن الرضا تضمنت عينة مكونة من 200 من المهندسين والمحاسبين بإحدى الشركات الأمريكية، إذ تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤال إلى أفراد عينة البحث، يتضمن محاولتهم تذكر حادثة ما في حياتهم الوظيفية حققت لهم أعلى درجات الرضا عن الوظيفة وحادثة أخرى تركت لهم أعلى درجة عن عدم الرضا، ويطلب منهم توضيح ظروف الحادثتين بشكل يساعد على تحديد القواعد التي أدت إلى شعورهم بالرضا أطلق عيها (العوامل الدافعة)، وكذلك العوامل التي أدت إلى شعورهم بعدم الرضا والتي أطلق عليها (العوامل الوقائية)، ويطلق على هذه الطريقة أيضا ب: طريقة رواية القصة.

---

[26] رياض ضياء عزيز: المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي شركة نفط ميسان، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 1، سنة2013، ص57.

☑ طريقة أسكود:[27] Osgood

تتكون هذه الطريقة والتي قدمها كل من أسكود وزميلـه "سـيسي وتينـي بـوم" سنة 1957 من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب مـن جوانـب العمـل، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عـدد مـن الدرجات.

☑ طريقة ليكرت:[28] likert

يتكون هذا السلم من مجموعة العبارات الموجبة والسـالبة الخاصـة بالوظيفـة، يسأل المبحوث بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمـس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشـكل رقمـي، والتـي تبـدأ بالموافقـة الشـديدة وتنتهـي بالمعارضـة الشـديدة، وتشمل الإجابات ما يلي:

[27] أحمد صقر عاشور:إدارة القوى العاملة –الأسس السـلوكية و أدوات البحـث العلمـي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، سنة 1986، ص414-415.

[28] محمودية شهيرة: الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثـانوي، رسـالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، سنة 2000-2001، ص37.

-أوافق بشدة، -أوافق، -لم أقرر، -لا أوافق، -أعارض بشدة.

ومن الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس ما يلي:

- تعتبر طريقة ليكرت سهلة نظرا لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان.
- إن طريقة ليكرت تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتروح بين الموافقة التامة والمعارضة التامة.
- إن الفرد في طريقة ليكرت مطالب بأن يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس، ولهذا فهي تمدنا بمعلومات عن الفحص.

☑ مقياس غتمان:[29] Guttman

يعتمد هذا المقياس على بناء أسئلة أحادية البعد، وهذه الفقرات مترابطة فيما بينها بحيث إذا وافق العامل على الفقرة (2) فإنه يوافق على الفقرة (1) التي

---

[29] طويل كريمة: الدافعية والرضا الوظيفي وأثرهما على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالرويبة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، سنة2007-2008،ص141-142.

سبقتها، ومن يوافق عـلى الفقـرة (3) فإنـه يوافـق عـلى الفقـرتين السـابقتين (1) و(2) وهكذا.

# الفصل الثالث

## أهميـــة الرضـــا الوظيفـــي وتصـــميم الوظيفـــة

### أهميـــة الرضـــا الوظيفـــي وعنـــاصره:

تنبع أهمية الرضا الـوظيفي مـن ارتباطـه بقضـايا العمـل بصـفة عامة، وقضايا تصميم الوظائف والأداء بصفة خاصـة. فمـن أهـداف تصـميم الوظيفـة هـو إيجـاد فـرص للأفـراد لتحقيـق مسـتويات عاليـة مـن الأداء ومستويات عالية من الرضا الوظيفي. ولارتباط الرضا الـوظيفي بـالأداء فإنَّنـا نحتـاج إلى أن نعـرف المقصـود بـالأداء الـوظيفي، فهـو نوعيـة المهـام وكميتها المنجزة بواسطة الأفراد أو المجموعات في أماكن العمل. فالأداء، كـما يقال دائما، هـو الخـط الأحمـر بالنسـبة للأفـراد في مكـان العمـل، فهـو مـن أعمدة الإنتاجيـة التـي تسـاهم في تحقيـق أهـداف المنظمـة، وفي الحقيقـة أصـبحت المـنظمات تسـتخدم معيـار القيمـة المضـافة في العديـد مـن المـنظمات، بصـورة متزايـدة لتقيـيم فائـدة أو أهميـة أي وظيفـة و/ أو

أي شـــاغل وظيفـــة، ودوره في إضـــافة قيمـــة لإنتـــاج المنظمـــة مـــن الســـلع والخدمات[30].

وفي هذا الإطار تأتي أهمية الرضا الوظيفي، الذي يُعرَّف بأنـه الدرجة التي يحسُّ بها الفـرد بشـعور إيجـابي أو سـلبي نحـو النـواحي المختلفة للوظيفة التي يقوم بها. ويتفق غالبية المديرين والكتـاب عـلى أن الأداء الـوظيفي والرضـا الـوظيفي يمـثلان نتـائج أساسـية، يجـب أن تحقـق بواسـطة الأفـراد في المـنظمات وأمـاكن العمـل. ففـي غيـاب أي منهما تفشل المنظمة في تحقيق المعايير العالية لمكـان العمـل المعـاصر. وكما يظهر في كثير من الحالات، يحقـق بعـض العـاملين درجـات عاليـة من الرضا الوظيفي، بيـنما يفشـل آخـرون في تحقيـق نفـس مسـتويات الرضا. ولذلك فإن مقاييس قدرة المديرين على بناء وظـائف ذات قيمـة مضـافة تتمثـل في قـدرتهم عـلى اكتشـاف مـاذا يعنـي العمـل بالنسـبة

(14) Schermerhorn,Jr. ,John, R. ,*Management* (5thed.) John Wiley and Sons, Inc., NewYork:1996,P. 261

للآخرين، ومن ثم يقومون بإيجاد بيئات عمل تساعد في تحقيـق مسـتويات عاليـة مـن الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي[31].

إن العناصر المهمة للوظيفة التي يمكـن أن تـؤثر عـلى رضـا الشـخص بوظيفتـه تتضمن[32]:

1. الرضا عن المرتب والحوافز المادية.
2. الرضا عن المهام التي تتضمنها الوظيفة.
3. الرضا عن العلاقة مع الرؤساء.
4. الرضا عن العلاقة مع الزملاء.
5. الرضا عن مكان العمل.
6. الرضا عن فرص التقدم والترقية.

---

(15) Ibid. , P. 267

(16) القبلان، يوسف محمد،( 1981 م )، آثار التدريب الوظيفي علي الرضا الـوظيفي في المملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة، الرياض ص19.

**علاقة الرضا الوظيفي بتصميم الوظيفة:**

قبل أن نتطرق لعلاقة الرضا بتصميم الوظيفة نحتاج إلى التعرف، باختصار، على مداخل تصميم الوظائف.

لقد شغل موضوع تصميم الوظائف العلماء لأكثر من قرن من الزمان، وترافق هذا الاهتمام مع نشأة علم الإدارة نفسه، فقد كان الاهتمام بتصميم الوظيفة الموضوع الأساسي للمدرسة العلمية التيلورية (Taylorism)، وقد اهتم رواد المدارس التقليدية الأخرى بدءاً (بهنري فايول) ومرورا (بماكس فيبر والتون مايو) ورفاقه بقضايا تصميم الوظيفة، ولكن بصورة أقل مباشرة من اهتمام (تيلور). واهتمت المدارس السلوكية والموقفية بهذا الموضوع بصورة تربطها بقضايا الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء بدرجة عالية. وتبلورت من جراء هذا الاهتمام أربعة مداخل رئيسية للتعامل مع موضوع تصميم الوظيفة وتداعياته على موضوع الرضا الوظيفي، وتشمل تلك المداخل: المدخل الآلي، والتحفيزي، والعضوي،

والتصـوري. وسـوف نناقش هـذه المـداخل باختصـار، مـن حيـث علاقتهـا بالرضـا الوظيفي([33]).

- التصميم الآلي للوظائف Mechanistic Job Design:

يركز هذا المدخل على وظائف عمال المصانع على خط الإنتاج، حيث مـن المفترض أن يقوم العامل بأداء حركة واحدة بصورة روتينية ومتكررة. ويعتقـد العلـماء أن هذا المدخل يؤدي إلى مستويات متدنيـة مـن الرضـا الـوظيفي والدافعيـة للعمـل، وذلـك لأن الوظـائف المصـممة بهـذه الطريقـة تكـون مملـة وخاليـة مـن الإبـداع. ومـن الطبيعـي إلا يتناسـب هـذا المـدخل مـع تصـميم وظـائف أعضـاء هيئـة التـدريس في الجامعـات؛ لأنهـا تحتـاج إلى مسـاحة مـن المبـادرة الشخصـية، والإبـداع، والتجديد.

- تصميم الوظائف التحفيزي Motivationl Job Design:

---

(17) Stoner, James,A. F. ,and Freeman,R. Edward ,*Management* ,(5thed.) Prentice-Hall of India,NewDelhi,1992,p. p357-361

حينما ظهرت محدودية المدخل الآلي، بدأ الباحثون في البحث عن طرق لتنويع الوظائف وجعلها أكثر تحديا. فقد توصل ج. ريتشارد هاكمان ( J. Richard Hackman) وآخرون، وهم يحاولون تحفيز العاملين لأداء وظائفهم إلى خمسة أبعاد أساسية مرتبطة بالوظيفة، وتتضمن تلك الأبعاد:

(1) تنوع المهارات

(2) هوية المهمة

(3) أهمية المهمة

(4) استقلالية الوظيفة

(5) التغذية العكسية.

ويبين (هاكمان) أن الموظفين الذين لديهم وظائف تتضمن مسؤولية يمكن أن يتفهموها يكونون أكثر واقعية وتحفيزا لأداء تلك الوظائف من غيرهم. أما الأشخاص الذين تتضمن وظائفهم درجة عالية من الاستقلالية

فإنها تشجع على جعل الموظف أكثر مسؤولية، وتمدهم التغذية العكسية بتفهم مفيد لأدوارهم ووظائفهم. وكلما تضمنت الوظيفة عددا أكثر من تلك الأبعاد كان الموظف أكثر دافعية، وأكثر رضا بوظيفته. ويرى الباحثون أن هذا المدخل يرتبط بدرجة عالية من الرضا الوظيفي، والدافعية، ومستويات عالية من الأداء. ويناسب هذا المدخل من الناحية النظرية طبيعة العمل في الجامعات، وخاصة وظائف أعضاء هيئة التدريس.

- التصميم العضوي للوظائف Biological Job Design:

يمثل هذا المدخل محاولة منظمة لجعل العمل آمنا وخاليا من الأذى الجسدي والأذى النفسي، وقد استخدم هذا المدخل بصورة واسعة في الصناعات الثقيلة، مثل: صناعة الحديد، والصلب، والمناجم، وصناعة البناء، لكي يجعل الوظيفة أكثر أمنا، ومساعدة النساء للقيام بالأعمال التي تتطلب عملا جسديا، كان يقوم به الرجال عادة. ويمكن أن يساعد هذا المدخل في الأعمال المكتبية في تقليل آلام الظهر والعيون التي يعاني منها الموظفون الذين يقضون وقتاً طويلاً جالسين على الكراسي، مدقين في

شاشات الحواسيب. ورغم أن هذا المدخل يرتبط عند الباحثين بمستويات عالية من الرضا الوظيفي، إلا أنه لا يناسب وظائف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الذين لا يتضمن أداؤهم لوظائفهم بذل طاقة جسدية مرهقة.

- تصميم الوظائف التصوري Perceputal /motor job Design:

لقد ساهم علم النفس التجريبي بتقديم مدخل آخر لتصميم الوظائف، وهو مدخل تصميم الوظائف التصوري. وكما حاول المدخل العضوي ضمان أن المطالب الجسدية للعمل لا تتجاوز القدرات الجسدية للعاملين، كذلك ركز المدخل التصوري على أن لا تتجاوز المطالب العقلية والفكرية للوظيفة قدرات العاملين الفكرية والعقلية. فعلى سبيل المثال، يرى أصحاب هذا المدخل أن الوظائف التي تتطلب معالجة كميات هائلة من المعلومات والبيانات تتميز بالتصميم الضعيف. ويرى منتقدو هذا المدخل أن مشكلته، كما هو الحال بالنسبة للمدخل الآلي، تكمن في أن الوظائف يمكن أن تصبح بسيطة جداً بدرجة تجعلها مملة. لذلك يرتبط هذا

المدخل في أذهان كثير من الباحثين بمستويات متدنية مـن الرضـا الـوظيفي والدافعيـة للعمل. ورغم تشابه هذا المدخل مع المدخل الآلي، إلا أنه يصلح للتعامـل مـع وظـائف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وفهم الشعور بالملل الذي يصيب الأسـاتذة أحيانـا وهـم يقومـون بواجبـاتهم التدريسـية التـي تتطلـب التعامـل مـع كميـة كبـيرة مـن المعلومات والبيانات.

**مظاهر الرضا وعدم الرضا الوظيفي:** [34]

**1)** مظاهر الرضا الوظيفي: تتمثل مظاهر الرضا الوظيفي في عدة جوانب يمكن ذكر أبرزها:

- ✓ الاندماج مع الزملاء في العمل.
- ✓ التعاون بين الموظف وزملائه في العمل.
- ✓ نمو العلاقات الشخصية الوظيفية ايجابيا.
- ✓ الشعور بالانتماء الوظيفي وكذا الولاء لمجموعة العمل.
- ✓ ارتفاع الإنتاجية وجودتها للموظف وفريق العمل.
- ✓ مبادرة الموظف السريعة لخدمة المنظمة.
- ✓ النشاط والاستعداد الدائم للتدريب والتغيير.
- ✓ الشعور بالواقعية والتفاؤل الدائم.
- ✓ الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي.

---

[34] نورة محمد البليهد: مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفات الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 10، سنة 2014، ص152-153.

- ✓ الصحة البدنية والنفسية السليمة للموظف.
- ✓ تعلم الواجبات الوظيفية الجديدة بسرعة.
- ✓ زيادة الولاء التنظيمي للمنظمة.
- ✓ تقليل ظاهرتي التغيب ودوران العمل.
- ✓ زيادة الاستقرار التنظيمي.
- ✓ زيادة الفوائد الاقتصادية جراء تقليل التكاليف المتعلقة بالغياب.

**2)** مظاهر عدم الرضا الوظيفي:

إن عدم الرضا الوظيفي يمثل عجز الفرد عن التكيف السليم مع ظروف عمله المادية أو الاجتماعية معا، وهناك مظاهر متعددة لعدم الرضا نذكر منها:

- قلة الإنتاج من حيث الكم والكيف.
- الإكثار من الحوادث ومن الأخطاء الفنية.
- إساءة استخدام الآلات والأدوات والمواد الخام.

- كثرة التغيب والتمارض بعذر أو بدون عذر والانتقال من عمل لآخر.
- اللامبالاة والتكاسل والشعور بالاكتئاب.
- كثرة الشكاوى والتمرد والمشاغبة.
- سوء التكيف والإحباط.
- الضجر والملل والشعور بالروتين.
- العلاقة السيئة مع الإدارة والزملاء.
- عدم الشعور بالانتماء للمنظمة.
- تشويه صورة المنظمة في المجتمع.

# الفصل الرابع

## الأداء والرضا الوظيفي

## تعريف ومفهوم الأداء المنظمي

يعد الاهتمام بمفهوم الأداء عموماً والأداء المنظمي بشكل خاص، من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام من قبل المنظمات لكونه يتصل اتصالاً وثيقاً بهدف ونجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة. ويختلف الباحثون في تحديد مفهوم مركز للأداء بسبب الاختلاف في اختيار مقاييس التي تعتمد في قياس الأداء، وكذلك بسبب تركيز بعض الباحثين على مفهوم الأداء الضيق الذي يركز على الأهداف المالية ومنها (العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية) ومنهم من ركز على مفهوم الأداء بشكله الواسع الذي يتحدد بمدى انجاز الأهداف المركبة بأبعادها الكمية والنوعية[35].

[35] لازم، يسرا ياسين (2007)، تطبيقات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء المنظمي للمشروعات الصغيرة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد: العراق ص94.

**مفهوم الأداء:**

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفـرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، حيث عـرف (أنـدرود) الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته[36].

ويعرف الأداء المنظمي بانه الغايات التـي ترغـب أي منظمـة في الوصـول اليهـا اليها بكفاء وفاعلية.

والأداء المنظمــي هــو المــدى الــذي تفــي فيــه الشركــة بأهــدافها الســوقية والمالية[37].

[36] باجابر،عــادل، 1416هــ: "الاتجاهــات نحــو المهنــة وعلاقتهــا بــالأداء الــوظيفي لــدى الأخصــائيين الاجتماعيــين والأخصــائيات الاجتماعيــات العــاملين بالمستشــفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية "رسـالة ماجسـتير، جامعـة أم القـرى، مكـة المكرمـة ص24.

[37] Sharma, Sushil ; Jitpaiboon, Thawatchai (2012), Comparative Study of Supply Chain Relationships, Mass Customization, and Organizational Performance between SME(s) and LE(s), Journal of Business Administration Research, Vol. 1, No. 2p142.

ويعكس الأداء المنظمي قدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق اهداف المنظمة ككل والتي تكون بعيدة المدة عن طريق الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحصل في البيئة وتحقيق نتائج مقبولة للمنظمة[38].

ويعتبر الأداء المنظمي أكثر شمولية لفاعلية المنظمة وكفاءتها ويعكس هذا قدرة المنظمة على تحقيق اهداف بعيدة الأمد (بقاء في السوق، نمو، والتكيف مع التغيرات الخارجية المحيطة بها[39].

---

[38] جبوري، ندى إسماعيل (2009)، أثر تكنولوجيا المعلومات في الاداء المنظمي دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22 ص143.

[39] العاني، اريج سعيد خليل (2002)، المحددات التنظيمية وتأثيرها في الابداع والأداء المنظمي: دراسة ميدانية في شركة تعبئة الغاز (شركة عامة)، رسالة ماجستير. غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد: العراق ص46.

**عناصر الأداء الوظيفي :**

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعَّال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين. ومن هذه المساهمات ما ذكره (درة) وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء التالية :

أ- كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

ب- متطلبات العمل (الوظيفية): وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ج- بيئـة التنظـيم: وتتضـمن العوامـل الداخليـة التـي تـؤثر في الأداء الفعَّـال: التنظيم وهيكلـه وأهدافـه ومـوارده ومركـزه الاسـتراتيجي والإجـراءات المسـتخدمة، و العوامل الخارجية مثـل العوامـل الاقتصـادية والاجتماعيـة والتكنولوجيـة والحضـارية والسياسية والقانونية.

د. محددات و معايير الأداء الوظيفي : يتطلب تحديد مسـتوى الأداء الفـردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظـراً لتعـدد هـذه العوامـل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المـؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.[40]

[40] درة، عبـد البـاري، 2003م: تكنولوجيـا الأداء الـبشري في المـنظمات :الأسـس النظرية ودلالتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمـة العربيـة للتنميـة الإداريـة، عـمان. ص96

## طرق تحسين الأداء :

يحدد " هاينز " (Haynes) ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي -:

<u>المدخل الأول : تحسين الموظف -:</u>

يرى " هاينز " أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة. وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لأحداث التحسين في أداء الموظف وهي -:

- الوسيلة الأولى : وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة ما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.

- الوسيلة الثانية : تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغـب الفـرد في عملـه وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجـود العلاقـة السـببية بـين الرغبـة والأداء تـؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التـي يرغبـون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفـراد واهتمامـاتهم والعمـل الـذي يؤدى في المنظمة أو في الإدارة.

- الوسيلة الثالثة : الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهـودات تحسين الأداء مرتبطة منسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاسـتفادة منهـا مـن خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هـذه الاهتمامـات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

المدخل الثاني : تحسين الوظيفة -:

يؤكد " هاينز " أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصًا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويعتبر " هاينز " أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصًا مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة بأخرى بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط.

المدخل الثالث : تحسين الموقف -:

يرى " هاينز " أن الموقف أو البيئة التي تؤدى فيها الوظيفة تعطي فرصًا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل) ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسئولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة و يضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصلحة العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفين , فإذا أنحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف , ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء

الإنجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر، ويرى هاينز إنه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف.

أساسيات لتحسين الأداء

إن الخطوات اللازمة لتحسين الأداء على المستوى الفردي،فرق العمل، تتبع الخطوات الأساسية التالية:

1. حدد نقاط تحسين الأداء و الفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل.

2. طور خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديدها.

3. اعمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل.

4. التحق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتك.

5. قم بقياس التقدم الحاصل في مهاراتك بعد الإجراءات المتخذة.

6. يجب أن تُعلم برد فعل رئيسك وأن تعطيه تغذية راجعة عن أعمالك.

7. الآن راجع كل العملية التي قمت بها وقيم نتائجها.

8. حاول أن يكون لديك دائما خططا للتطوير و التحسين المستمر للأداء.

## دور المدير في عملية تطوير و تحسين الأداء

يجب على المـدير الحـرص عـلى تنفيـذ اسـتراتيجيات الأداء و متابعتهـا، ويمكـن تلخيص دوره بالخطوات التالية :

1. تحديد المشكلة وتحليل الموقف.
2. طلب المشورة المتخصصة وعمل التقييم اللازم.
3. وضع وتحديد الأهداف
4. تحديد المدخلات اللازمة.
5. التطبيق والتعزيز (زيادة السلوك الإيجابي وتقليل السلبي)
6. المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة.

دور المدير مهم جدا في إدراك أهمية تحسـين الأداء و إزالـة العوائـق و تعزيـز النواحي الإيجابية.

## فرق العمل وتحسين الأداء

فرق العمل : إحدى الطرق الفعالة لتحسين الأداء وهي مجموعة صغيرة تضم عددا من الأفراد تخصصاتهم مختلفة ولكنها متكاملة، مطلوب منهم أداء مهمات وأهداف معينة في وقت معين وهم مسؤولون عن أدائهم. عادة ما يتراوح عددهم من 5-10. وهذه الفرق تفيد في : تبادل الخبرات والمهارات اللازمة، جمع المعلومات وتكوين البدائل وتقييمها واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة، فتح آفاق كبيرة على حل المشكلات، وتوفير الوقت. ولكن يجب الحرص عند اختيار فريق العمل بحيث يكون متجانسا لأنه إذا كان غير متجانس و غير متكافئ فإن النتائج ستكون سلبية.

هناك مؤسسات تقوم بعمل (الدوران الوظيفي) وهو يعني باختصار أن كل موظف بعد أن يثبت مهارته في قسمه وعمله يتنقل بين الأقسام لفترات قصيرة ليأخذ فكرة عن طبيعة عمل الأقسام الأخرى، حتى تكون العملية التي تمر بها المؤسسة بشكل كامل أمامه.

### تعديل السلوك وتحسين الأداء

تعديل السلوك هو إحدى الوسائل لتحسين الأداء لأننا من خلاله نحاول إزالة وتقليص السلوك السلبي و زيادة السلوك الإيجابي. ونبدأ بالوسائل الإيجابية وقد ينتهي بنا المطاف إلى الوسائل العقابية، وذلك مرهون بحسب استجابة الموظف والظروف المحيطة، ويمكن إلزام الموظف بكتابة تقرير يومي عن عمله، لأنه سيدرك إن لم يعمل بهذا اليوم سوف لن يجد ما يكتبه، وهذا لا يعني أن يكون العمل منجزا ومنتهيا فقد يستهلك العمل عدة أيام.

## تقييم الاداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف, فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم, وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم, وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك, ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعملة, وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان, وعندما يطبق تقييم الأداء

بصورة صحيحة فأنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي, وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهــات المهــام المســتقبلية وتــدعيم الجهــود المبذولــة لتحســين الأداء بطريقــة صحيحة.

وتعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقيـيم الأداء, فسـيمت حينـاً قياس الكفاءة, وسميت كذلك تقيـيم الكفـاءة, وسـميت التقيـيم الـوظيفي أو المهنـي, والتسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء.

قبـل التطـرق إلى مفهـوم تقيـيم الأداء لا بـد مـن التحـدث عـن مفهـوم الأداء (performance) والذي يعرف عـلى أنـه سـجل بالنتـائج المحققـة حيـث يجسـد هـذا السجل السلوك الفعلي للفرد ويشير إلى درجة بلوغ الفرد للأهـداف المخططـة بكفـاءة وفعالية[41].

ومن المهم عند قيامنا بتقييم الأداء أن نأخـذ بعـين الاعتبـار الظـروف المحيطـة بالأفراد الـذين نقـوم أدائهـم ولا نغفـل الـدور الكبـير لتـأثير لهـذه الظـروف عـلى أداء الأفراد.

[41] أحمد،سيد مصطفى،أدارة الموارد البشرية:الإدارة العصرية،2004،ص317.

ولكن كيف نقوم بعملية تقييم الأداء؟ وقبل ذالك يجب أن نعرف ما هو بالضبط تقييم الأداء ؟.

يعرف تقييم الأداء على أنه: " عملية قياس ووصف لسلوك العامل وإنجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين الأداء "[42].

" هو عملية متطورة باستمرار لتقييم وإدارة كل من السلوك و النتائج في مكان العمل "[43].

ويعرف أيضاً : " العملية التي يتم خلالها تقييم المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة خلال فترة محددة من الزمن وتوفير تغذية عكسية عن الأداء تمكن العاملين من التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير "[44].

وتتم عملية التقييم بواسطة مقومين في كل مستوى إداري يتابعون أداء وسلوك من يقيمون أدائهم وذالك بشكل مستمر خلال فترة زمنية

[42] Betty, roper riks, contemporary supervision ,mcgraw-hill,1995,pp250.

[43] Cynthia, d.fisher, human resource management, usa,1996.8

[44] أندرو،أي،إدارة الأداء،مكتبة جرير،2001.

محددة يجمعون خلالها وعن طريق الملاحظة المباشرة كافة المعلومات ذات الصلة بجهد وسلوك من يقيمون أدائهم وذالك أثناء أدائهم لأعمالهم حيث يضعون تقييمهم النهائي في نهاية الفترة المحددة على أساس موضوعي وعادل ويحددون فيه مستوى أداء من قيموه .

متعرضين بشكل أساسي لجوانب القوة والضعف في هذا الأداء مع تحديد مسببات كل جانب تحقيقاً لغاية أساسية هي مكافأة كل فرد في المنظمة على قدر ما يعمل وينتج وتطوير وتحسين أداء العنصر البشري في العمل بشكل دائم ومستمر عن طريق علاج مسببات الضعف في الأداء وتدعيم وتفعيل مسببات القوة فيه وصولاً لهدف استراتيجي وهو تحسين إنتاجية المنظمة وزيادة فاعليتها التنظيمية مما يعود بالنفع على الطرفين المنظمة و الموارد البشرية العاملة فيها .

**أهداف عملية تقييم الأداء:**

لقد تحول الهدف من تقييم الأداء من مجرد التركيز على الصفات الشخصية للأفراد الخاضعين للتقييم إلى التركيز على الأهداف والنتائج والإنجازات التي يحققها الأفراد في العمل أي ما يحققه الفرد من قيمة مضافة وهذا ما أطلق عليه الإدارة بالأهداف(Management By Objective)، والجدير بالذكر أنه لا يجب أن يتم إهمال الصفات الشخصية في عملية تقييم الأداء وضرورة استخدامها كمعيار في التقييم لكن أهميته تكون بدرجة أقل من المعيار الأول (تحقيق الهدف)[45].

يمكن أن نجمل أهم أهداف التقييم بما يلي:

1. توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل موظف في المنظمة، حيث يعرف الفرد من خلاله حقيقة أدائه، وبسبب معرفته أن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، ونتيجة لذلك سيتولد لديه دافع ورغبة في تحسين أدائه.

---

[45] عمر،وصفي عقيلي،إدارة الموارد البشرية،عمان،دار وائل،2005،ص365.

2. إن جواً من التفاهم والعلاقة الإيجابية يسود لدى العاملين في المنظمة عندما يدركون أن جهودهم المبذولة في تأدية أعمالهم تجد لها مكاناً للتقدير والاهتمام من قبل المنظمة،وخاصة عندما يعرفون أن هدف التقييم الأداء هو تطوير أدائهم لمساعدتهم على الحصول على مكاسب وظيفية أرقى.

3. إن وجود نظام تقييم أداء موضوعي يحقق العدالة في المعاملة بين كافة أفراد المنظمة.

4. إن وجود نظام فعال لتقييم الأداء يحسن من عملية الإشراف والتوجيه لدى الرؤساء ذلك لأن طبيعة تقييم الأداء يتطلب منهم متابعة مرؤوسيهم باستمرار وجمع المعلومات عن هذا الأداء وتحليلها بشكل دقيق حتى يتمكنوا من الوصول إلى تقييم موضوعي للأداء.

5. تعد نتائج تقييم الأداء وثائق تبرر المنظمة من خلالها جميع القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين من نقل وترقية وتعويضات...الخ.

**أهمية عملية تقييم الأداء :**

يعتبر موضوع تقييم الأداء العاملين من المواضيع المهمة والحساسة وذالك لأنـه يتصل بصـورة مباشرة بـالعنصر الـبشري وأن عمليـة التقيـيم يجـب أن تكـون بصـورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمـة ومـن ثـم تحقق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الأفضل وتتضح أهمية التقييم مـن خلال ما يلي :

أولاً - أهميته للمنظمة :

1. تستطيع المنظمة مـن خـلال عمليـة التقيـيم الوقـوف عـلى نقـاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على انتاجيـة الفـرد وفعاليـة المنظمة.

2. تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسـائل الكفيلـة لقيـاس وتخطـيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صـحيحة وواقعيـة عنـد اتخاذ القرارات.

3. يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة للعاملين مما ينعكس ايجاباً على تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

ثانياً- أهميته للأفراد :

1. يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يرغبون به من ترقية والحصول على مكافآت مجزية.

2. رفع معنويات العاملين: حيث أن جو من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسير بين العاملين والإدارة وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء وتدعيم النقاط الإيجابية فيه

3. مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري إذا ارتكزت على أسس سليمة.

ثالثاً- أهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية :

وتتمثل أهميته من خلال تأثر معظم الوظائف الأخرى لإدارة المـوارد البشريـة بنتائج عملية تقييم الأداء على الشكل التالي:

1. في تخطيط المـوارد البشريـة : عنـدما تشـير نتـائج التقيـيم إلى وجـود مستوى عالي للموارد البشرية في تنفيذ الأعـمال الأمـر الـذي يعنـي عـدم حاجـة المنظمة لزيادة عدد العاملين لتغطية عبء العمل المستقبلي وعـلى العكـس في حال أظهرت هذه النتائج ضعف كفاءة الأفراد في أداء أعمالهـم وبالتـالي تسـاعد في تحـدد عـدد العـاملين الـذين قـد تحتـاجهم المنظمـة لتغطيـة عـبء العمـل المستقبلي.

2. في الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية:توضـح نتـائج عمليـة التقيـيم المستمر إمكانات الموارد البشرية التي على أساسها يـتم تحديـد الوظـائف التـي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريـق الترقيـة عـلى مـدى حياتـه الوظيفيـة. إذاً يوضح التقييم من هو المرشح للترقية وما هي الوظيفة المناسـبة التـي يمكـن أن يرقى أليها هذا المرشح.

3. في الاختيار : عندما تظهر نتائج تقيـيم الأداء ضـعفاً في مسـتوى المـوارد البشريـة التـي جـرى تعيينهـا مـؤخراً في المنظمـة معنـى ذالـك أن هنالــك خــلالً في عمليــة الاختيــار وبالتــالي تكــون نتــائج تقيــيم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجـاح هـذه العمليـة في تحقيـق أهدافها.

4. في البرامج التدريبية : تبين نتائج تقيـيم الأداء مـواطن الضـعف في الأداء وبالتالي تحدد البرامج التدريبيـة اللزمـة التـي تـتم بواسـطتها معالجـة جوانــب الضــعف هــذه أي أن نتــائج تقيــيم الأداء تكشــف الاحتياجــات التدريبية في المنظمة والتي على أساسها تحدد نوعية وماهية برامج التدريب التي تحتاجها. كـما يمكـن اسـتخدام تقيـيم الأداء للحكـم عـلى مـدى نجـاح العملية التدريبية ومدى الأستفادة التي حققها الأفراد المـدربون وذلـك مـن خلال قياس أدائهم قبل الخضوع للبرنـامج التـدريبي ومقارنتـه بـالأداء بعـد الخضوع للتدريب أي تلعب نتائج تقييم الأداء دور المعيار في تقيـيم نشـاط التدريب وما يعده من برامج.

5. في الحوافز التشجيعية: يمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء أن تقرر من يستحق الحوافز التشجيعية بأنواعها كالمكافئات والعلاوات.... الخ ودفع المنظمة للحوافز على أسس نتائج تقييم الأداء يحقق العدالة والموضوعية في دفع الحوافز التشجيعية للعاملين لديها مما يساهم في رفع معنوياتهم.

6. في النقل الوظيفي : تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظيفة أخرى تلائم قدراتهم بحيث يكون أكثر انتاجية في المكان الجديد.

7. في الفصل من العمل : وذلك في حال أظهرت نتائج تقييم الأداء ضعفاً واضح وعدم وجود إمكانية لتحسين الأداء (Fire) وبالتالي يكون بقاءه عالة على المنظمة وقد تلجأ المنظمة في بعض الحالات ( الكساد مثلاً ) لتسريح بعض العمال من العمل وذلك طبعاً يتم طبقاً لنتائج عملية تقييم الأداء.

من خلال الطرح السابق نجد أن عملية تقييم الأداء ترتبط بعلاقة تكاملية مـع عدد كبير من وظائف إدارة الموارد البشرية وهي كما رئينا[46] :

- تخطيط الموارد البشرية
- الاختيار
- التدريب
- التعويضات المالية
- النقل الوظيفي
- الترقية

[46] عبد المحسن،النعساني،إدارة الموارد البشرية،حلب،2007،ص378

## أهمية قياس الأداء المنظمي

قبل الخوض في تفاصيل قياس الأداء المنظمي لابد من الإشارة الى أهمية قياس الأداء المنظمي لأنه الطريق الوحيد للتأكد من سلامة خطط المنظمة وعملياتها التشغيلية، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها. وتكمن أهمية قياس الأداء المنظمي كونه يساعد المنظمة على تحقيق الاتي[47]:

1. انشاء مقاييس (مالية وغير المالية القريبة والبعيدة الأمد) بشكل يتناسب مع خطة الاستراتيجية للمنظمة وتنفيذها.
2. ان للمقاييس تأثير كبيرة في توجيه سلوكيات الافراد في التركيز على المهام والواجبات التي يقومون بها لتحقيق المهام الرئيسية للمنظمة.
3. يستخدم قياس الأداء في معرفة فاعلية اداء الأقسام والوحدات المتنوعة في تحقيق الأهداف الموضوعة.
4. تساعد المنظمات في تحديد نقاط القوة والضعف التي تعاني منها في كافة العمليات والأنشطة التي تقوم بها.

---

[47] لازم، يسرا ياسين (2007)، تطبيقات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء المنظمي للمشروعات الصغيرة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد: العراق ص95.

5. زيادة قدرة المنظمة التنبئية في تحليل الاتجاه بالاعتماد على المعلومات التي يوفرها القياس في مختلف المستويات الإدارية.

**محددات الاداء:**

أولا: عوامل تتصل بالفرد أو الموظف:

1- القدرات والمهارات

2- التركيب النفسي

3- التركيب الاجتماعي

ثانيا: عوامل تتصل بالمؤسسة:

1- وجبات ومهام وطبيعة العمل

2- التنظيم الاجتماعي للعمل

3- الموارد والامكانيات المادية

**من يقوم بتقييم الأداء؟**

يوجد عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقيـيم أداء الأفـراد والتـي مـن أهمها ما يلي :

1- الرؤساء المباشرين.

2- التقييم الذاتي (الأفراد أنفسهم).

3- الزملاء يقيمون بعضهم البعض.

4- مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم.

**متى يتم تقييم الأداء؟**

1- تتراوح مدة الفترة الزمنية لتقييم الأداء فى اماكن العمل ذات الطابع الإداري والخدمي بين مرة ومرتين، أي بعد ستة أشهر أو بعد سنة كاملة ويتبع غالبية المنظمات التقييم السنوي.

2- أما فـيما يتعلـق بتقيـيم الاداء في المصـانع العملاقـة والتـي تعتمـد معـايير الجودة الشاملة فأن موضوعي تقييم الاداء و تقويم الاداء يأخذان منحى أخر يختلـف كليا عن تقييم الاداء في المجال الإداري والخدمي - فأن الفترة الزمنيـة المتعلقـة بتقيـيم الاداء قد تكون قصيرة جدا لتقليل نسبة الخطأ و تأثيره ونتائجه.

**العوامل البيئية كعوائق للأداء:**

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وهي:

1- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.

2- نقص التعاون من الآخرين.

3- نمط و طريقة الإشراف.

4- الحرارة والإضاءة والضوضاء وترتيب الآلات، وطريقة توزيع ورديات العمل..........الخ

**نتائج التقييم:**

النتائج المحتملة للتقييم:

1- أداء اقل من المعدل المطلوب

2- أداء يقارب المعدل المطلوب.

3- أداء يتميز ويتجاوز المعدل المطلوب

مع ملاحظة أن:

1- تلك النتائج المترتبة عن التقييم يمكن ان تكون عارضة أو قد تكون مؤقتة. أو ناتجة عن طفرة بسبب وجود دوافع تشجيعية معينة او عوامل محددة تعيق سير العمل وانسيابه بالشكل الطبيعي.

2- تقييم الاداء وتقويم الاداء يلى احدها الاخر في كافة الانشطة ويرتبط كل منهما ارتباطا وثيقا بمعايير ومقاييس الجودة الشاملة وبقياس الجودة وضبط الجودة وضمان وتوكيد الجودة.

## خطوات تقييم الأداء:

أولا : تحديد معايير الأداء:

يجب تحديد معيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وهناك بعض الخصائص الواجب توافرها في المعيار المحدد وهي:

1- الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الاداء الكفء.

2- التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين العمل المطابق للمعايير المعتمدة والعمل الغير مطابق لها.

3- الثبات: أي تتوافر في المعيار جانب الاستقرار والتوافق.

4- القبول: بجب أن تكون المعايير مقبولة من والمعيار المقبول هو المعيار العادل.

5- سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه للأفراد العاملين بالمؤسسة.

ثانيا : نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين

يجب توضيح المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم. وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمرؤوسيه.

ثالثا : قياس الأداء

وهذه الخطوات تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي

أ - ملاحظة الافراد العاملين

ب - التقارير الإحصائية

ج - التقارير الشفوية

د - التقارير المكتوبة

رابعا: مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء

تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء المعياري والأداء الفعلي.

خامسا: مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

سادسا: الاجراءات التصحيحية:

قد تكون مباشرة وسريعة وهى محاولة لتعديل الأداء، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك. وهذا الموضوع يدخل ضمن تقويم الاداء وهو علم قائم بذاته و يحتاج الى المزيد من الشرح والتوضيح.

## طرق تقييم الأداء

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام, والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء, حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم, واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة.

ومن أهم طرق التقييم ما يلي:

أولاً: طرق المقارنة: وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل ما يلي:

1- طريقة ترتيب الموظفين البسيط:

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنتاً بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات, فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء.

وترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولتها ووضوحها, ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين, واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم, وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم, وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من

المــوظفين, وأيضــاً لا تحــدد هــذه الطريقــة مقــدار الفروقــات في الأداء بــين الموظفين.

2- طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:

ويتم هنا التمييـز بـين الأفضـل أداء مقارنـةً بالأسـوأ أداء, حيـث يـتم أعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمـة والـذين يـراد تقيـيمهم ومـن ثـم يـتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثـم يـتم اختيـار أسـوء الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثـم يعيـد الكـره مـرة أخـرى باختيـار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبـة الثانيـة ويـتم أختيار أسوء الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين, فيتم التقييم هنـا بصـورة تبادليـة بـين الأفضـل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة.

3- طريقة المقارنة الزوجية:

وهي أيضاً طريقة معدله لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة, حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة.

4- طريقة التوزيع الإجباري:

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط, فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء

جيد و 15% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام, فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً.

ثانياً: الطرق المطلقة:

والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة ومنها ما يلي:

طريقة المقالة:

ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم ( المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه, وقد تكون أحيانا مقيده بعناصر أو حدود معينه منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين, ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته, وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية (تزيد أو تنقص) تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض, وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة.

ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس:

ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل ما يلي:

1- طريقة التدرج البياني:

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولتها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة, ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف, ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم, وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم, وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع, ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف.

2- طريقة القوائم السلوكية:

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسئولية.

وتتم عملية التقويم بإعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السـلوكية التي تبين درجات متفاوتة مـن مسـتويات الأداء ويطلـب مـن القـائم عـلى عملية التقويم اختيـار الأمثلـة السـلوكية التـي تنطبـق عـلى أداء الموظـف وخصائصه.

ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة مـن اللقـاءات بـين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديـد الجوانـب المهمـة والمتصلة بالعمل والأداء.

وقد ظهـرت أشـكال مـن طـرق القـوائم السـلوكية، وتعتـبر طـرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضـيح وتحديـد الأداء مـا إذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضـعيفاً, وطريقـة السـلوك الملاحـظ والتـي يـتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتهـا أثنـاء أداء العمل.

وتفيـــد القـــوائم الســـلوكية في وضـــع وتطـــوير خطـــط وأنظمـــة الإدارة بالأهـــداف, وتركـــز عـــلى ســـلوك الموظـــف في العمـــل ولـــيس عـــلى صـــفاته, وتســـهم

في تحقيق العدالة في التقويم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقويمها, وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين.

أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح, وتتطلب الاستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقويم مازالت ذات صلة بالعمل.

3- طريقة الاختيار الإجباري:

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل, وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظرة ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن

ثـم تحـدد نتيجـة تقـويم الأداء للموظـف عـلى النتيجـة النهائيـة للمجمـوع الكـلي للأوزان.

وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ, وتساعد على الحد من مقدار التحيـز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقـدار الأوزان لكـل جملـة, وكـذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقيـيم العـام للموظفين.

ولكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعمليـة التقيـيم بـالأوزان المعطـاة للجمل, وتجاهل النواحي التطويرية للموظف, وايضاً تحتـاج إلى جهـد ووقـت كبـير في الأعداد وتصميم القوائم.

4- طريقة الوقائع الحرجة:

وهـي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثنـاء الأداء والعمـل الفعلي وتسجيل الملاحظـات مـن قبـل القـائم بعمليـة التقيـيم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف, وقد يتضمن السجل تقسيم معـين كفئـات معينـة

في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسئولية, وعند حلول فترة التقويم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً.

وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف, وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقويم.

ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف, وتذمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة, وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حداً سواء, وأيضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع.

رابعاً: الطرق المبنية على نتائج الأعمال:

وترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم, حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء، ومنها ما يلي:

طريقة الإدارة بالأهداف:

وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة, وتكون عادةً الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي, وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف, ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة, وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع

الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها, وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين, وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف إنجازه وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف, ومن مميزتها أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل.

إلا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل والأداء الكلي للمنظمة, تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب ادراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها, وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة, وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز.

خامسا: تقييم الأداء من زوايا مختلفة:

وهي أن يُقيَم الموظف استناداً على تقييم من حوله, كأن يُقَيّم مـن مـديره وممن يديرهم ومن الموظفين الذين في نفس مستواه الوظيفي, وربما من العملاء الذين يتعاملون معه وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات.

هذا النـوع مـن التقيـيم سـيحقق للموظـف تقـيماً صـادقاً وعـادلاً, وسـيعرف الموظف كيف ينظر إليه الآخرون وبالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته تجاههم.

وبالنهاية يمكن لمديره اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية لديه ويحـاول تلافيها, ويوجهه الى التدريب المناسب.

والجانب الأكثر تحديا للتقييم 360 درجة هو السرية، عند تنفيذ هذا النوع من التقييم، فمن الأفضل إعطاء ضمانات للموظفين أن ما يُتقاسم به من معلومات سـتظل سرية للغاية وذلك لتضمن الإدارة الدقة في النتائج.

## المتغيرات التنظيمية التي تساهم بتحسين مستوى الأداء الوظيفي

1- البناء التنظيمي:

يتضمن البناء التنظيمي لمنظمة ما وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة. بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم، والاستقلالية الذاتية في اتخاذ القرارات. وتكمن أهمية البناء التنظيمي، في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها، مسبقاً. وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التوحيد، أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة.

2- أنظمة وإجراءات العمل:

تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة. وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت

باليسر والبساطة والابتعاد عـن الـروتين والتعقيـد والتشـدد في تنفيـذ أنظمـة وقواعـد العمل.

3- الاتصالات:

تقوم العمليات الإدارية أساساً على الاتصـالات. فالاتصـالات الإداريـة تحافظ على تـدفق وانسـياب المعلومـات داخـل المنظمـة وخارجهـا، وكلـما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمـل و أي قصـور في نظـام الاتصـالات مـن شـأنه أن يعطـل أو يـؤخر سـير الإدارات الأخـرى. فقـرارات المنظمــة و أهــدافها و توجهاتهــا و خططهــا تــرتبط بعمليــة الاتصالات.[48]

4- نمط القيادة:

إن القيادة تمثـل محـوراً مهـماً ترتكـز عليـه مختلـف النشـاطات في المـنظمات العامـة والخاصـة عـلى حـد سـواء، فالقيـادة الحكيمـة والواعيـة تعمـل عـلى تنميـة و

[48] المانع، محمد، 2006م: " تقنيات الاتصالات ودورها في تحسين الأداء " رسالة ماجسـتير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض ص18.

تعزيز الأداء الإبداعي عن طريق ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قـدراتهم وتنسـيق و تنظـيم جهـودهم وتـوجيههم الوجهـة الصـحيحة نحـو تحقيـق الأهـداف والغايات المرجوة.

5- الحوافز:

تعتبر الحوافز إحدى الوسائل الهامة التي تهدف إلى حث الأفـراد عـلى العمـل بكفاءة وفاعلية، وعلى تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي في المنظمات، فـالحوافز لهـا أثرهـا على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية، وتعتبر الحوافز مقوماً رئيسياً في المـنظمات المبدعـة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته[49].

[49] هيجان،عبد الرحمن،1420هـ "معوقات الإبداع في المنظمات السـعودية"مجلـة الإدارة العامة،عدد(1)، معهد الإدارة العامة،الرياض ص15.

6- التدريب:

يعد التدريب أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت المؤسسات من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه، كما ويعتبر التدريب احد العوامل الهامة الذي يساعد على الأداء الوظيفي المميز خصوصاً وأن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة ويرى ( الهيجان) أن العملية الإبداعية ليست عملية مستمرة بذاتها لدى الأفراد المبدعين إذ لا بد من تشجيعهم وتدريبهم من خلال برامج تدريبية تستهدف تعزيز الأداء الإبداعي لديهم[50].

---

[50] هيجان، عبد الرحمن، 1999 م. المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ص74.

**العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء:**

وفي هـذا الصـدد توجـد ثلاثـة اتجاهـات، الإتجـاه الأول يؤكـد أن الرضـا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والاتجاه الثـاني يـرى أنـه لا توجـد علاقـة بـين الرضا عن العمل والأداء، والإتجاه الثالث يؤكـد أن الرضـا عـن العمـل هـو نتيجـة حصول العامل على مكافآت عادلة وهذه المكافآت العادلة نتيجـة ربطهـا بضرورة القيام بأداء معين.

الإتجاه الأول: هذا الإتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث "اهوثورن" في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية فزاد الإهتمام بالعـاملين مـن خـلال سـماع شـكواهم وحـل مشـكلاتهم وإشـباع حاجـاتهم الماديـة والمعنوية وثم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلـك هو رفـع روحهـم المعنويـة التـي بـدورها تـؤدي إلى زيـادة الإنتاجيـة وقـد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تـم إدخالهـا في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضـا عن العمل والأداء التـي أسـهمت بهـا مدرسـة العلاقـات الإنسـانية قـدمت

أسـاليب متعـددة للعلاقـات الإنسـانية بهـدف زيـادة الرضـا الـوظيفي لـدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتسـاهل والنصـح والإرشاد.

الاتجاه الثاني: فيؤكد أنه لا توجد علاقـة مبـاشرة بـين الرضـا والأداء حيـث أكـدت نتـائج بعـض الأبحـاث في الخمسـينات والسـتينات أن ثمـة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنويـة غير أنهم يكونون أقل إنتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيـث يكـون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكـون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضـغط أو اسـتخدام الأسـلوب الــدكتاتوري بــالإدارة وبــذلك يكــون الإنتــاج مرتفعــا والرضــا الــوظيفي متدنيا.

الاتجاه الثالث: يـرى أن الرضـا الـوظيفي يحقـق الأداء العـالي القبـول بعوائـد إيجابية(حوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبـة في حالـة إدراك العامـل أن هـذه العوائد مرهونة بمستوىً معين من الأداء.

وعموما عندما يكون الموظف غير راضٍ عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن والإستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الإستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف غير الراضي إلى محاولة الإنتقام من المنظمة

عندما لا يتحقق الرضا الوظيفي لدى الفرد, سيظهر أثر ذلك في صحته البدنية والنفسية، وفي علاقاته، وفي إنتاجه... وقد يتعمد الإهمال والتقصير حتى تتفاقم الأمور، وقد يُكثر من النقد ويضخّم المشكلات، وقد يستقيل من العمل أو يطلب الإعارة أو الإجازات الكثيرة... وقد يضعُفُ ولاؤه للمؤسسة، بل قد ينقلب هذا الولاء إلى كُره وتآمر.

إن وضوح مفهوم الرضا الوظيفي وعوامله ومضادّاته... يُفيدنا في تفهم مسالك الناس أولاً, كما يُفيدنا في تحسين هذه المسالك ثانياً، وفي اختيار

الفرد للعمل الذي يتوقع منه تحقيـق الرضـا الـوظيفي لـه، ثالثـاً، وفي معالجـة أسـباب الخلل حيثما وجدت.

## الـمراجع


- إبـراهيم الزقطـي، "درجـة الرضـا الـوظيفي للعـاملين في المركـز الجغـرافي الملـكي الأردني"، بحث مقدم إلى ندوة السلوك التنظيمي، معهـد الإدارة العامـة الأردني، عـمان، 6-1985/4/8م.

- أبو القاسم الأخضر حمدي: أثر العدالـة التنظيميـة المدركـة عـلى مسـتوى الرضـا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجاريـة وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلـد 11، العـدد 3، سنة 2015.

- أحمـد حمـدان لفتـه، سـلام داود جاسـم وثـامر نعمـة حمـد: الرضـا الـوظيفي للمرشدين الزراعيين في العراق، مجلة العلوم الزراعيـة العراقيـة، المجلـد 38، العـدد 5، سنة 2007.

- أحمـد صـقر عاشـور:إدارة القـوى العاملـة –الأسـس السـلوكية و أدوات البحـث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، سنة 1986.

- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، سنة 1989.

- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية- الدار الجامعية، مصر، 2001.

- أحمد محمود أبو هنطش، "الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في المملكة الأردنية الهاشمية" -دراسة ميدانية تحليلية-، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 1989م.

- إخلاص إبراهيم الطراونة ومحمد إبراهيم الطراونة: الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل للأكاديميين في جامعتي الحسين بن طلال والطفيلة التقنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 31، العدد 1، سنة 2011.

- آدم غازي , العتيبي، 1998 ," أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت"، المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والإدارة، الدوحة, ( جامعة قطر، العدد التاسع)، ص ص: 81-115.

- بشرى عبد العزيز ألعبيدي: دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، سنة 2013.

- بضياف عادل: مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2009-2010.

- بوخلف خديجة: أثر الترقية الموضوعية والترقية غير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للأتباع، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، سنة 2006-2007.

- بووذن نبيلة: محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليلاند للدافعية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية،، جامعة محمود منتوري قسنطينة، سنة 2007/2006.

- جبارة سامية: رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة باتنة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة2007-2008.

- حسن راوية: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، بدون طبعة، مصر، الإسكندرية، سنة 2004.

- حنان محمد أحمد ناضرين: أبرز العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، سنة 1991.

- خالد العمري،( 1992 ) مستوي الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السابع، العدد الثاني.

- خالد العمري، "الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس"، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد الرابع، 1992م.

- خالد محمود عزيز العبادي، صفد مظفر محمد الدباغ: الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 19، العدد 61، سنة 2013.

- دوادي علي: الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران، سنة 2013-2014.

- رابح برباخ: علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية دراسة ميدانية لولاية المسيلة، رسالة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، سنة 2013-2014.

- رشيدة عبد الرؤوف رمضان: الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالرضا المهني لدى معلمي المرحلة الابتدائية، المجلة التربوية، العدد 101، الجزء الأول، المجلد 26، ديسمبر 2011.

- رياض ضياء عزيز: المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي شركة نفط ميسان، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 1، سنة2013.

- زيادة محمد علي الصمادي وفراس محمد الرواشدة: محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3، سنة 2009.

- سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي-أطر نظرية و تطبيقات علمية-، دار الصفاء، عمان، سنة 2010.

- سلامة طناش، "الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية"، مجلة دراسات، مجلد 17 (أ)، عدد 3، عمان، 1990م.

- سمية أحمد محمد الجمال: التنبؤ بفاعلية الذات من كل من الرضا الوظيفي وضغوط العمل والاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد12، جوان2012.

- شابونية عمر: الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قالمة بالجزائر، Cybrarians Journal، العدد 33، ديسمبر 2013.

- شفاء محمد علي، وسام إبراهيم موسى: أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 81، سنة 2015.

- شهرزاد لبصير: عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخوصصة دراسة حالة مؤسسة Sopromacب ميلة، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، سنة 2001-2002.

- صبيان إيمان:أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة نسج وطبع الحريريات ندرومة تلمسان، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأفراد، جامعة أبوبكر بلقابد تلمسان، سنة 2011-2012.

- طلعت إبراهيم لطفي:علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

- طويل كريمة: الدافعية والرضا الوظيفي وأثرهما على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالرويبة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، سنة2007-2008.

- عادل محمد الطوباسي، "الرضا عن العمل عند معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في الأردن" - دراسة ميدانية تحليلية -، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 1971م.

- عبد الفتاح محمد خميس ياغي، "أثر البيئة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مشاريع عامة مختارة في الأردن", رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة آل البيت , 1998م.

- عبد القادر سعيد بنات: ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2009.

- عبدالرحيم علي المير، 1995 , " العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية : دراسة

مقارنة"، مجلة الإدارة العامة، الرياض , (معهد الإدارة العامة، المجلد 35، العدد الثاني)، ص ص: 207-241.

- عبيد بن عبد اللـــه العمـري: بنـاء نمـوذج سـببي لدراسـة تـأثير كـل مـن الـولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الـوظيفي والفعاليـة التنظيميـة، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعيـة والإنسـانية، المجلـد 16، العـدد 1، سنة 2004.

- عليان بحي، همشري عمر( 1991)، الرضـا عـن الوظيفـة لـدي المـرأة العاملـة في المكتبات المتخصصة في الأردن، مجلة البحث في التربية ولم النفس، المجلد الرابع، العـدد الرابع.

- عوض خلف العنزي، 2003 , "ضغوط العمـل والـولاء التنظيمـي والأداء والرضـا الوظيفي - دراسة مقارنة في بيئة الأعمال الكويتية"، مجلة المحاسـبة والإدارة والتـأمين، القاهرة , (جامعة القاهرة، جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، العدد 61 )، ص ص: 327-366.

- فايزة خير الله ناصر بن عبد الله العوضى، عادل خير الله ناصر بن عبد الله العوضى: أثر العدالة التوزيعية والاتصالات التنظيمية وعبء العمل كمتغيرات وسيطة في علاقة الرضا الوظيفي بالانتماء التنظيمي، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 17، العدد 66، سبتمبر 2010.

- فريز محمود أحمد الشلعوط، درجة رضا مديري التربية والتعليم في الأردن عن السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

- فوزي شعبان مدكور ندا: قياس عوامل الرضا الوظيفي للمكتبين بجامعة القاهرة وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية والديموغرافية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.

- مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري: ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، سنة 2010.

- مجيد مصطفى منصور: درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 1، 2010.

- محجوبي محمد الأخضر: أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسة الخدمية حالة القطاع البنكي في الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، سنة 2009-2010.

- محسن مجيد المنصوري، "الرضا عن العمل لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 1968م.

- محفوظ جودة: التحليل الاحصائي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر و التوزيع.

- محمد بن خميس بن سالم الشيدي، "أثر الحـوافز عـلى الرضـا الـوظيفي: دراسـة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عـمان"، رسـالة ماجسـتير غـير منشوره، جامعة آل البيت، 2002م.

- محمـــد تيســـير الرجبـــي،2002 , "العلاقـــة بـــين الالتـــزام المهنـــي والالتـــزام التنظيمـي والصراع : دراسـة مطبقـة عـلى مـدققي الحسـابات والمحاسـبين في الأردن"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت , (جامعة الكويـت، المجلـد 11، العـدد الأول)، ص ص: 37-66.

- محمد سعيد سـلطان: إدارة المـوارد البشريـة، الـدار الجامعيـة للطباعـة والـنشر التوزيع، الإسكندرية، سنة 2005.

- محمـد سـعيد سـلطان: السـلوك الإنسـاني في المـنظمات، دار الجامعـة الجديـدة، الإسكندرية، سنة 2004.

- محمد شحاتة ربيع: علـم الـنفس المهنـي، دار المسـيرة للـنشر والتوزيـع، الطبعـة الأولى، عمان، 2010.

- محمد عبد الرحمان عيسوي:دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1979.

- محمد عثمان المخلافي(1992)،العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء،دراسات تربوية، المجلد الثامن، العدد 40، ص246-247.

- محمد مرعي مرعي: أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، سنة 1999.

- محمد منصور محمد الشافعي: القدرة التنبؤية بالمشاهدات ثنائية التصنيف لأسلوبي تحليل الانحدار اللوغاريتمي و التحليل التميزي (دراسة مقارنة)، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس العدد 37 ( الجزء الثاني)، سنة 2013.

- محمود المساد، الإشراف التربوي الحديث واقع وطموح، اربد : دار الأمل، 1986.

- محمود علي نهاد عبد الرحمن (1991 )، العلاقة بين سلوكيات إدارية مختارة لمديري المدارس الثانوية في الأردن ودرجة رضي معلميهم لقراراتهم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية .

- محمود فتحي عكاشة: علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، سنة 1999.

- محمودية شهيرة: الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، سنة 2000-2001.

- مزيان التاج: الرضا الوظيفي وأبعاد جودة الخدمات من منظور تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، سنة 2013-2014.

- نشوان جميل ويعقوب، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، غزة : دار المنارة، 2000م.

- ياسر العدوان وأحمد عبـد الحلـيم، "الرضـا الـوظيفي لـلإدارة الوسـطى في أجهـزة الإدارة العامـة في الأردن"، أبحـاث اليرمـوك، مجلـد 11، عـدد1، الأردن، 1995م.

- Brief, Arthur P., Schuler, Randall S. sell, and Mary Van, *Managing Job Stress*, USA , Little Brown.

- Cartwright, Susan and Cooper, Cary L. ,1998, *Managing Workplace Stress*, UK, Sage Publications, No. 5.

- French, John R. P., Caplan, Robert D. and Harrison, R. Van. ,1982, *The Mechanisms of Job Stress and Strain*, USA: Willey.

- Greenbery, Jerad and Baron, Robert A. ,1984, *Behavior in Organizations*, USA, Allyn and Bacon.

- Kahn, Howard and Cooper, Cary L. ,1993, *Stress in the Dealing Room*: *High Performers under Pressure*, UK, Routldge.

- Alamdar Hussain Khan, Muhammad Aleem: Impact of Job Satisfaction on employee turnover: An empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan, Journal of International Studies, Vol 7, n°1, 2014.
- Aspasia Togia, Athanasios Koustelios and Nikolaos Tsigilis: Job satisfaction among Greek Academic Librarians, Library and Information Science Research, 26, 2004.
- Augustine O.Agho, James L.Price, Charles W.Mueller : Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity, Journal of Occupational Psychology, number 65, 1992.
- Brikend Aziri: Job satisfaction: A literature review, Management Research and Practice, vol3, Issue4, 2011.
- Chaur-Luh TSAI: The organizational climate and employees' job satisfaction in the terminal operation context of kohsiung port, The Asian

Journal Shipping and Logistic, volume 30, number 3, December 2014.

- Chung-Chang Lee, Sheng-Rsiung Huang, Chen-Yi Zhao: A study on factors affecting turnover intention of hotel employees, Asian Economic and Financial Review 2(7).
- Denise De Rouselle Mauffette: L'impact du facteur occupationnel sur la satisfaction au travail des bibliothécaires universitaires, mémoire présenté à la faculté des études de maitre ès sciences (M.S.C) en relations industrielles, université de Montréal, 1993.
- Diane Blais : Les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de rester, Cahier de recherche exploratoire du cours instruments de recherché en gestion de projet, vol 2, n°1, 2005.
- Diksha Mehndiratta, Shruti Tripathi: A study of various contructs of job satisfaction: Research So Far, Asian Journal of business and Economics, volume 2, number 2.3, 2012.

- Douglas B.Currivan: The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover, Human Resource Management Review, volume 9, number 4, 1999.
- Ian Howard Frederick Bull: The relationship between job satisfaction and organizational commitment amongst high school teachers in Disadvantaged Areas in the Western Cape, Magister Thesis, faculty of economic and management science, University of the Western Cape, November 2005.
- John J.De Nobile, John McCormick: Job satisfaction of catholic primary school staff: a study of biographical differences, international journal of educational management, vol.22, N°2, 2008.
- Prodromos D.Chatzoglou, Eftichia Vraimaki, Eleni Komsiou, Elena Polychrou, Anastastios D.Diamantidis : Factors Affecting Accountants Job Satisfaction and Turnover Intentions A Structural Equation Model, 8th International Conference on

Entreprise Systems, Accounting and Logistics, Thassos Island, Greece, 11-12 July 2011.

- Rong-Chang Jou et all: A study of job stress and turnover tendency among air traffic controllers: The mediating effects of job satisfaction, Transporation Research part E 57, 2013.
- Serife Zihni Eyupoglu, Tulen Saner: The relationship between job satisfaction and academic rank: a study of academicians in Northern Cyprus, World conference on Educational sciences 2009, Procedia social and behavioral science 1, 2009.
- Steers, Richard and Black, Stewart: Organizational Behavior, 5th Edition, Harper Collins College Publishers, London, 1994.
- Stefan Gaertner, J.Mack Robinson : structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models, Human Resource Management Review, volume 9, number 4, 1999.

- Stewart, Andrew: Stress at work, from Stewart, Dorothy: handbook of management skills, 2nd Edition, Grower, London, 1992.
- Stone, Eugene F, Porter: Characteristics And Job Attitude, A multivariate study journal applied psychology, vol 60, number1, 1975.
- Syukrina Alini Mat Ali et all: Hackman and oldham's job characteristics model to job satisfaction, International Conference on Innovation, Management and Technology Research, Malaysia, 22-23 September 2013, Procedia-social and behavioral sciences, 129, 2014.
- V.Lerville et autre, Conduire le diagnostic global d'une unité industrielle, édition D'organisation, Paris, 2001.
- Youngjoon Seo et all: The determinants of job satisfaction among hospital murses: A model estimation in Korea, International Journal of Nursing Studies, 41, 2004.

- Porter and Lawler, Indications of Human Resources Effection and Job Withdrawl, Internet:// mweise. Bus. okstate. edu/classes/mgmt,1996.
- Kenepp,Lioyd Paul, Determinants of job Satisfaction five years after Graduation , Absracts International , Vo1. 42. No7,Jan, 1982
- Wille james Harold , An Analysis of Career Motivation and job Satisfaction Among Public Community College Faculty in Selected States, Dissertation International , Vo1. 42,No. 4 october ,1981
- Shang, G. M. , An Analysis of Job Satisfaction) , Dissertation Abstracts International, 1991
- Schermerhorn,Jr. ,John, R. ,Management (5thed.) John Wiley and Sons, Inc., NewYork:1996,P. 261

- Hulin,Charles L. and Blood,Milton R. ,"Job Enlargement,Individual differnces,and Worker Responses ", Psychological Bulletin,69,no1. ,(1968). PP. 41-53
- Hackman,Richard,"workDesign",in Hackman and Suttle, (eds), Improving Life of work,Goodyear,Santa Monica. ,Calif 1977 ,p. 118
- Lober,Brian,(et al),"A Meta Analysis of the Relation of Job Charcterstics to Job Satisfaction", Journal of Applied Psychology,70,no. 2(1985):pp. 280-289
- Salanick,Gerald and pfeffer,Jeffrey, "Determinants of Supervisory Behavior:A Role set Analysis" , Human Relations,28,(1975) ,pp139-154

# المحتويات

## الفصل الثالث



## الفصل الرابع